

コーポレート・アイデンティティ再考

Rethinking Corporate Identity

井 上 邦 夫

1. はじめに
2. コーポレート・アイデンティティとは
 - 2.1 アイデンティティの研究分野
 - 2.2 アイデンティティの構成要素
3. イメージとレピュテーション
 - 3.1 アイデンティティとイメージ
 - 3.2 アイデンティティとレピュテーション
4. コーポレート・ブランディング
 - 4.1 アイデンティティの枠組み
 - 4.2 コーポレート・ブランディングとは
 - 4.3 レピュテーションとコーポレート・ブランドの違い
5. コーポレート・アイデンティティ構築の実践
6. おわりに

1. はじめに

ブランドが企業の重要な経営課題と認識されるようになって久しい。さらに近年では、企業の評判や名声を意味するレピュテーションの概念にも注目が集まるようになってきている。どちらも企業にとって、差別化と競争優位性をもたらす重要な資産ととらえられている。だが、ブランドやレピュテーションと密接な関係がありながら、十分な理解が進んでいない概念がある。それがコーポレート・アイデンティティである。

コーポレート・アイデンティティとは、企業の個性や独自性を意味する概念で、欧米では1970年代から本格的な研究が始まった。1980年代以降は、経営やマーケティング、コミュニケーションなど幅広い研究分野で注目が集まり、数多くの文献が存在する。ところが残念なことに、各分野に共通する明確な定義がいまだに存在しない。研究者たちがそれぞれ自分の分野の言葉で語ることが多いため、分野ごとに定義や解釈が乱立しているのが実態である。このような状況について、Hatch and Schultz (2000) は、まるで「バベルの塔」のようだと言っている^①。

定義をめぐる混乱は、見方を変えればコーポレート・アイデンティティが、学際的かつ奥深い概念であることを示している。すなわち、多様な研究分野にまたがる多様な知見を反映した概念ということである。したがって、こうした知見を集約し、コーポレート・アイデンティティに新たな考察を加えることによって、企業のより広範な活動分野に、この概念を応用できる可能性が広がるかもしれない。

本稿は、コーポレート・アイデンティティについて、それぞれの研究分野における概念のとらえ方の違いを明らかにし、その全体像を示す。そのうえで、イメージ、レ

ピューテーション、ブランドとの関係性を考察し、アイデンティティ構築の実践について論じたい。

2. コーポレート・アイデンティティとは

2.1 アイデンティティの研究分野

コーポレート・アイデンティティの研究は、グラフィック・デザイン、経営戦略、組織行動、コーポレート・コミュニケーション、マーケティングなど、企業に関係する多様な分野に広がっている。前述のように、コーポレート・アイデンティティをめぐっては、いまだ単一の定義はないが、共通するキーワードの1つが「独自性」である。すなわち、アイデンティティは他者との違いを明確にするための、独自性の基盤となる概念と位置づけられているのである (Aaker, 1996; Abratt, 1989; Baker and Balmer, 1997; Fombrun, 1996; Hatch and Schultz, 2000; Olins, 1989; van Riel and Balmer, 1997)。以下では、各研究分野における概念のとらえ方の違いをみていく。

(1) グラフィック・デザイン分野

コーポレート・アイデンティティが注目されるようになったのは1970年代である。ただし、当時は企業の名前、ロゴ、商標、建築物といった有形物を対象とする視覚的な表現手法にとどまっており、ビジュアル・アイデンティティとほぼ同義とみられていた (van Riel and Balmer, 1997)。日本においても同様で、たとえば1971年に合併で誕生した第一勧業銀行が、斬新なハートのマークを導入したことで大きな注目が集まり、その後ビジュアル・アイデンティティを導入する企業が相次いだという (亀井他, 2008, pp.264-266)。

このように初期の段階では、コーポレート・アイデンティティはビジュアル・アイデンティティと同義とみられていたため、関連する文献もグラフィック・デザイン分野の専門家によるものが多かった (Abratt, 1989)。ところがその後、経営者の間で、合併などの事業変革を行う際に、ロゴやシンボルといったビジュアル・アイデンティティを採用することが、極めて有効であるとの認識が広がってきた。

このため、アイデンティティの研究は戦略やマーケティングといった、経営のよりコアな領域へと広がっていくことになる。アイデンティティ研究の第一人者である Wally Olins によると、ビジュアルな変更は、いかなる事業変革に対しても圧倒的な触媒効果をもたらすという (Balmer, 1995)。同氏はまた、アイデンティティの構築を徹底的に行えば、変革を起こすことができるとし、アイデンティティは変革管理 (change management) のツールになると主張している。

(2) 経営戦略分野

戦略研究の分野では、コーポレート・アイデンティティは経営戦略とポジショニングにかかわる概念ととらえられている (Balmer, 1995)。前述のように、アイデンティティは独自性の基盤となる概念、すなわち競合他社との違いを明らかにするうえで有効となる概念なので、企業が事業の再構築を行ったり、コアビジネスの範囲を明確にしたりする際に役立つとされる。

戦略分野におけるコーポレート・アイデンティティの核となる構成要素が、ミッションやビジョン、哲学、信条といった企業の経営理念に関連するものである。このため、アイデンティティは経営の中核にかかわるトップマネジメントの課題と位置づけられる。さらに、レピュテーションの形成に関係する戦略プロセスにも不可欠な概念とされている (Fombrun, 1996)。

(3) 組織行動分野

組織研究の分野では、「組織アイデンティティ」(organizational identity) という概念が存在する。組織アイデンティティとは、組織の構成員が自分たちの組織をどのように認識し理解しているか、ということを示す概念であり、具体的には、彼らの心の中で共有されている価値観や信念、一体感、帰属意識などを示すものという (Cornelissen, 2004, pp.70-71)。

組織アイデンティティについては、Olins (1978, p.212) がコーポレート・パーソナリティ (corporate personality) という独自の概念でとらえている。同氏によると、コーポレート・パーソナリティとは、組織の最も奥深いレベルにある組織の魂、ペルソナ、精神、文化であり、実際に目で見ることのできないものである。しかし、その本質が投影され、目に見える形で反映されているものが、コーポレート・アイデンティティだという。

以上の考察に基づけば、コーポレート・パーソナリティ、すなわち組織アイデンティティは、コーポレート・アイデンティティと表裏一体の関係にあり、企業文化に極めて近い概念と考えられる。Downey (1986) によると、企業文化とは組織の構成員の間で共有されている価値観や信念、行動様式であり、コーポレート・アイデンティティから必然的に生じるものという。したがって、アイデンティティの構築にあたっては、企業文化を必要不可欠な要素として認識する必要があるだろう。

(4) コミュニケーション分野

コミュニケーション研究の分野では、コーポレート・アイデンティティは、企業が統合型コミュニケーションを展開するうえでの出発点となる、極めて重要な概念と位置づけられている。情報やメディアの爆発的な拡大を背景に、企業はマーケティングやパブリック・リレーションズ、企業広告といった様々なコミュニケーション活動に一貫性を持たせる必要性を認識するようになってきている (Hatch and Schultz, 2000)。

一貫したコミュニケーション活動を展開するためには、企業のコミュニケーション機能を統合し、自社を取り巻くステークホルダー (利害関係者) に対して一貫したメッセージを送らなければならない。そのためにはメッセージの基礎となる、強固なアイデンティティが必要である。アイデンティティの構築は、ステークホルダーとのコミュニケーションを図るうえで、まさに最優先の課題となるのである (Cornelissen, 2004, p.69)。

ここ数年、コミュニケーションをステークホルダー管理のための経営機能として位置づけ、これをコーポレート・コミュニケーションという概念でとらえようとする動きが強まっている。たとえば Cornelissen (2011, p.5) は、コーポレート・コミュニ

ケーションとは「すべての対内外コミュニケーション活動を効果的に調整するための枠組みを提供する経営機能であり、その目的は、組織が頼みとするステークホルダー・グループとの間に好ましいレピュテーションを確立し維持することにある」と定義している。

この定義の特徴は、コーポレート・コミュニケーションを、ステークホルダー管理のための経営機能と明確に位置づけたこと、さらにその目的をレピュテーションの向上に置いているところにある。コミュニケーションは、コーポレート・アイデンティティ構築のあらゆる局面で必要となる、重要な機能である。

(5) マーケティング分野

マーケティング分野では、ブランドの研究において、アイデンティティが重要な概念と位置づけられている。アイデンティティは独自性の基盤を提供する概念なので、企業が自社の製品やサービス、さらには企業全体の差別化を図るうえで役立つ。独自性が発揮されれば、価格プレミアムを享受できるなど、製品やサービスの価値を増大させることができる。

この増大される付加価値のことを、ブランドの世界ではブランド・エクイティと呼んでおり (Aaker, 1996; Keller, 2008)、その基盤となる概念がブランド・アイデンティティである。ブランド・アイデンティティはブランドに方向と目的、意味を与えるものであり、ブランドの戦略的ビジョンの中心をなすものという (Aaker, 1996, p.68)。さらに、戦略策定者が当該ブランドをどのように知覚されたいと考えるかという、目標ないしは理想像としてとらえられるもので、能動的かつ戦略的な概念と位置づけられる (青木・恩蔵, 2004, pp.21-22)。

このように、アイデンティティはブランドの戦略にかかわるため、その位置づけは前述の戦略研究の分野に近いと考えられる。特に企業全体を対象とするコーポレート・ブランドのアイデンティティについては、その核となる構成要素はコーポレート・アイデンティティと同様に企業のビジョンや哲学といった経営理念ととらえられている (Balmer, 1995)。

ブランドには製品ブランドとコーポレート・ブランドがあるが、アイデンティティをめぐるアプローチはそれぞれ異なる。製品ブランドは個別の製品ごとにブランド・アイデンティティの構築が必要となり、必ずしもコーポレート・アイデンティティとの関係性は強くない。一方、コーポレート・ブランドは、後述するように、企業全体のコーポレート・アイデンティティが必然的に関係してくる。本稿はコーポレート・アイデンティティをテーマとするため、ブランドの問題については、後者のコーポレート・ブランドを考察の対象とする。

2.2 アイデンティティの構成要素

以上見てきたように、アイデンティティの研究は多様な分野に広がっているため、共通の定義を見出すのは難しいといえよう。ただし、アイデンティティの主要な構成要素を抽出し、これらをコーポレート・アイデンティティに集約させることは可能である。各研究分野で提示された考察に基づくならば、コーポレート・アイデンティテ

イは、以下の3つのカテゴリーに分類された基本要素から構成されるものと考えることができる。

【コーポレート・アイデンティティの構成要素】

- ① **理念・ビジョン**：ミッションやビジョンなどの経営理念、それを具現化する戦略など。
- ② **企業文化**：組織の構成員の間で共有される価値観や信念、行動様式など。
- ③ **シンボリズム**：名前、ロゴ、色、スローガンなど。

これら3つのカテゴリーに分類された基本要素は、コーポレート・アイデンティティの構築プロセスにおいて、明確に認識される必要がある。すべての構成要素がお互いに矛盾のない一貫したつながりとなるように、関連するすべての分野において現状の組織や活動を見直し、必要に応じて修正を加える。そのうえで、これらを動かしていく原動力としてのコミュニケーション戦略を展開するのである。

3. イメージとレピュテーション

アイデンティティとイメージ、レピュテーションは、一般の人にとってはどれも似たような概念に思えるかもしれない。実際、これらの用語が明確に区別されることなく使われるケースもみられる。ここでは、まずアイデンティティとイメージの関係性を考察し、そのうえでイメージとレピュテーションの違いについて論じる。

3.1 アイデンティティとイメージ

企業のイメージは、企業のアイデンティティが反映されたものである。すなわち、各ステークホルダーが企業をどのように見ているかを反映したものといえる (Argenti and Forman, 2002, p.69)。アイデンティティは企業が自ら構築し、ステークホルダーに投影するものだが、イメージは、これを受け取ったステークホルダーが自分たちの心の中につくり上げるものである。

企業のイメージをめぐる議論において、しばしば問題となるのが、イメージをつくり上げる主体が外部のステークホルダーに限られるのか、それとも内部のステークホルダー、つまり組織の構成員も含まれるのか、ということである。たとえば Hatch and Schultz (2001) は、イメージとは、顧客や投資家など外部のステークホルダーが企業に対して抱く全体的な印象である、と指摘している。こうした考え方は、戦略やマーケティングなどの研究分野において一般的という (Hatch and Schultz, 2000)。

ところが、組織研究の分野では、イメージとは、外部のステークホルダーがその組織についてどう思っているのかについての、内部のステークホルダー(組織の構成員)による考え、と定義されている (Dutton and Dukerich, 1991)。つまり、ある社員が、「うちの会社は外からどう見られているのだろうか？」と自問したときに出てくる答えといえよう。これは「組織イメージ」という概念でとらえられており、組織の構成員にのみ焦点を当てたものである。

だが、このようにイメージの概念を外部と内部のステークホルダーに分けて考えるのは、やはり無理があるように思える。なぜならば、分けることによって、ステークホルダーの多面性が反映されなくなるからである。企業の従業員は一方では消費者で

あり、株主の場合もある。さらに、多くの従業員は営業やカスタマーサービスなど様々な業務を通して外部のステークホルダーと接する機会があるため、彼らの心の中では内と外のイメージが混然一体となっている。内部と外部のステークホルダーが抱く企業のイメージは、まさにコインの裏表であり、分けて考えるべきものではないのである。

企業がアイデンティティの構築に取り組むときには、現状のイメージの調査と分析が欠かせない。その際、外部の調査を行うだけでは不十分である。従業員も対象にし、彼らが抱えている自社のイメージについての意識調査も実施する必要がある。ステークホルダーは複数の顔を持っている。したがって、イメージは企業を取り巻くすべてのステークホルダーによってつくり上げられるもの、と考えなければならない。

3.2 アイデンティティとレピュテーション

企業にとって、アイデンティティは一度構築したらそれで終わるものではなく、継続的に見直し、管理していかなければならない。つまり、アイデンティティのマネジメントが必要なのである。マネジメントするからには目標が必要となるが、その目標は、ステークホルダーとの間に好意的なレピュテーションを確立することにある

(Baker and Balmer, 1997; van Riel and Balmer, 1997)。レピュテーションとは企業の評判や名声などを意味する概念だが、イメージと似ていてまぎらわしい。しかし、アイデンティティの課題に取り組むうえでは、イメージとは区別して考える必要がある。

イメージは変わりやすく、必ずしも企業の実態を正しく反映していないこともある。なぜならば、イメージは、企業に関する個人的な経験や情報、たとえば営業店での社員とのやりとり、テレビや新聞の報道、うわさなどによって、瞬間的に形成される「印象」(impressions)を反映したものだからである(Cornelissen, 2004, p.84)。したがって、たとえ一般的には評判の良い企業であっても、ある人が何らかの理由で不快な印象を抱けば、その人にとっては「感じの悪い」企業となってしまう。つまり、イメージが悪くなってしまうのである。

一方、レピュテーションは、イメージよりも時間をかけて形成される「認知」(perceptions)を反映したものとされる(Fombrun, 1996, p.57)。広辞苑によると、認知とは「感性に頼らずに推理・思考などに基づいて事象の高次の性質を知る過程」と定義されている。単なる印象ではなく、思考を重ねたうえで形成される知覚である。レピュテーションはまた、企業に対するステークホルダーの価値判断を包含する概念という(Gray and Balmer, 1998)。企業が各ステークホルダーの期待を満たすだけの能力を備えているかどうかについての、彼らの評価がからんでくるのである(Fombrun and van Riel, 2004, p.4)。

たとえば、ある人が大口の定期預金をつくるためにA銀行とB銀行の支店を訪ねたとする。A銀行の窓口の対応はとても丁寧だったがB銀行の対応は横柄だったとすれば、この人はA銀行に良いイメージ、B銀行に悪いイメージを抱くだろう。しかし、それでもこの人がA銀行ではなくB銀行に定期預金をつくったとするならば、この人の意識の中にはB銀行に対して悪いイメージとは別に、肯定的な認知も存在していた

ことになる。この認知の背景には、B銀行の優れた経営理念や社会貢献活動などがあるかもしれない。いずれにせよ、悪いイメージを相殺するに足る肯定的な認知が存在したのであり、そこにはB銀行がその人の期待を満たすだけの能力を備えていると判断できる何らかの評価がからんでいたに違いない。

イメージは瞬間的に形成されるため変わりやすく、ステークホルダーによってバラつきが生じる可能性がある。しかし、レピュテーションは企業による一貫した行動と効果的なコミュニケーションの結果として、より時間をかけて形成されるものである(Gray and Balmer, 1998)。したがって、イメージよりも変わりにくい、より不変的な概念といえよう。企業がアイデンティティ・マネジメントの目標として定めるべきものは、このレピュテーションである。明確なアイデンティティを構築し、これを継続的に見直しながらマネジメントしていくことで、イメージが収れんして認知の集積となり、レピュテーションが形成されるのである。

4. コーポレート・ブランディング

アイデンティティの研究は、とりわけコーポレート・ブランドの分野で活発である。これは企業を取り巻く競争環境が一段と厳しくなる中で、製品やサービスだけでなく、企業自体の識別・差別化を図る、つまりコーポレート・ブランディングを行う必要性が高まっているからである。ここでは、まずブランディングにおけるアイデンティティの基本的な枠組みを考察し、そのうえで、コーポレート・ブランドとレピュテーションとの関係性について論じる。

4.1 アイデンティティの枠組み

ブランディングに関するアイデンティティの枠組みについては、Olins (1989, pp.77-129; 1995, pp.18-27) による以下の3分類が広く知られている。

(1) モノリシック・アイデンティティ (Monolithic Identity)

モノリシック・アイデンティティとは、企業が自社のすべての事業分野に対して、単一の社名とロゴを統一的かつ全面的に適用する場合の概念である。代表的な例としては、ソニーやヴァージン・グループなどのアイデンティティ・マネジメントが挙げられる。企業全体をブランドとしてとらえ、そのアイデンティティのコンセプトを、自社の製品やサービスを含むすべての事業分野のすみずみまで前面に押し出し、統一感をもって適用する。製品ブランドよりコーポレート・ブランドを優先する手法であり、そのアイデンティティ・マネジメントは後述するように、コーポレート・アイデンティティのマネジメントに極めて近いと考えられる。

(2) エンドースト・アイデンティティ (Endorsed Identity)

エンドースト・アイデンティティとは、企業が自社全体としてのアイデンティティと、各事業分野の製品ブランドのアイデンティティを並列的に適用する場合の概念である。代表的な例としては、トヨタやネスレなどのアイデンティティ・マネジメントが挙げられる。たとえば、「トヨタのカローラ」とか「ネスレのキットカット」などと、

社名と製品名がほぼ同等の比重で強調され、訴求される。このため、コーポレート・アイデンティティに加えて、各製品のブランド・アイデンティティを個別に構築する必要がある。

(3) ブランディッド・アイデンティティ (Branded Identity)

ブランディッド・アイデンティティとは、企業が自社の各事業分野における製品ブランドのアイデンティティを前面に押し出し、自社とのつながりを意識させないようにする概念である。代表的な例としては、プロクター・アンド・ギャンブル (P&G) やユニリーバなどのアイデンティティ・マネジメントが挙げられる。両社とも世界的に名の通った多くのブランドを所有しているが、ほとんどのブランドはそれぞれ強力に独立している。たとえば化粧品のマックスファクターや紅茶のリプトンなどは、それぞれ P&G とユニリーバのブランドだが、多くの消費者には、あまりそのことは意識されていない。すなわち、製品ブランドのアイデンティティは、コーポレート・アイデンティティとは独立した形で構築されているのである。

4.2 コーポレート・ブランディングとは

近年、ブランディッド・アイデンティティの枠組みを採用してきた企業の多くが、エンドースト・アイデンティティあるいはモノリシック・アイデンティティへ移行しつつあるという (Cornelissen, 2011, p. 66)。なぜならば、企業はもはや自社製品のブランドの陰に隠れることが許されなくなってきたからである (Balmer, 1995)。人々は製品だけでなく、これを製造・販売する企業についても知りたいと思うようになっている。たとえば、経営理念や環境保護への方針など、企業としての経営のあり方や姿勢が、人々の購買行動に影響を及ぼすようになっているのである。こうした環境の変化を背景に、企業全体をブランドとしてとらえ、これをマネジメントしていくコーポレート・ブランディングの重要性が一段と高まっている。

企業のブランドをマネジメントするとはどういうことなのか。それは、端的に言うならば、コーポレート・アイデンティティを戦略的にマネジメントすることと同義である (Balmer, 1995)。すなわち、コーポレート・ブランディングとは、コーポレート・アイデンティティのマネジメントにほかならない。Schultz (2005) によると、コーポレート・ブランディングの基盤となるものがコーポレート・アイデンティティであり、そのマネジメントの要諦は、ステークホルダーにとって意味のある永続的なアイデンティティを構築することにあるという。これは、レピュテーションのマネジメントに極めて近いアプローチといえるだろう。

前節の 3.2 で、コーポレート・アイデンティティのマネジメントの目標は、ステークホルダーとの間に好意的なレピュテーションを確立することにあると指摘した。そうであるならば、同じくコーポレート・アイデンティティのマネジメントであるところのコーポレート・ブランディングもまた、その目標はレピュテーションの確立にあるといえる。強力なコーポレート・ブランドは、明らかに企業のレピュテーションを高めてくれる。つまり、コーポレート・ブランディングは、レピュテーション・マネジメントの一分野ととらえることができるのである (Fombrun and van Riel, 2004,

p.4)。コーポレート・ブランディングもレピュテーション・マネジメントも、出発点は同じである。どちらもコーポレート・アイデンティティの構築から始まるのである。

4.3 レピュテーションとコーポレート・ブランドの違い

ここで、レピュテーションとコーポレート・ブランドの違いについて整理しておきたい。これら 2 つの概念を区別するのはなかなか難しい。たとえば、「評判の良い企業」と「ブランド力の強い企業」の違いは何かと問われても、明快な答えが出てこない人も多いだろう。実際、レピュテーションとコーポレート・ブランドを混同している経営者も少なくないという (Ettenson and Knowles, 2008)。どちらも目に見えるものではなく、企業を取り巻くステークホルダーの意識の中に存在する概念である。

ステークホルダーとは「組織の使命・目標の達成に影響を与えることができるか、あるいはそこから影響を受けるグループや個人」と定義されている (Freeman, 1984, p.46, p.52)。具体的には顧客、株主、従業員、取引先、地域住民、政府、報道機関、NPO・NGO 法人など、実にさまざまな利害関係者が含まれる。一部の研究者は、これらを第一次と第二次のステークホルダーに分類している (Argenti, 2003; Clarkson, 1995; Cornelissen, 2004)。

第一次ステークホルダーには顧客、従業員、株主、取引先といった、企業にとって最も優先度の高いグループが含まれる。企業と何らかの経済的な利害関係を有するステークホルダーであり、企業が継続事業体として存続するために不可欠な利害関係者である。一方、第二次ステークホルダーには政府や報道機関、NPO・NGO 法人といった、企業にとって重要ではあるが、第一次ステークホルダーほど優先度の高くないその他すべての利害関係者が含まれる。第一次ステークホルダーのような経済的な利害関係は有しておらず、継続事業体としての企業の存続にも直接的な影響を及ぼさないステークホルダーである。

前述のように、レピュテーションもコーポレート・ブランドも、ステークホルダーの意識の中に存在する概念である。だが、果たしてどちらもすべてのステークホルダーの意識の中に等しく存在するのだろうか。たとえば、企業のブランドは、顧客や従業員などにとっては意味があり、強く意識されているだろう。しかし、報道機関や NPO・NGO 法人などにとっては、ブランドはあまり意味をもたない。むしろ社会的な評価や評判、すなわちレピュテーションのほうがより大きな意味をもち、意識されているに違いない。

このように、レピュテーションとコーポレート・ブランドでは、それぞれ訴求するステークホルダーの種類と範囲に違いがある。先の 2 分類に基づくならば、コーポレート・ブランドは主に第一次ステークホルダーに訴求する概念と考えられる。なぜならば、ブランドは何らかの経済的な付加価値、つまりブランド・エクイティを包含する概念だからである。一方、レピュテーションは第一次と第二次のステークホルダーを含む、文字通りすべての利害関係者に訴求する、より広範な概念と考えられる。なぜならば、レピュテーションは経済的な価値だけでなく、社会的な評判や名声も包含する概念だからである。

伊藤 (2000, p.101) によると、コーポレート・ブランドは顧客、従業員、株主を束

ね、シナジーを生み出す原動力になるという。たとえば、ブランド力のある企業は顧客に夢と満足を与え、購買の決定に望ましい影響を及ぼすほか、従業員には誇りとやりがいを与え、勤労意欲を高める効果をもたらす。さらに、株主に対しても、強いブランド力が安定的な業績の向上と長期的な株主価値の増大を約束するという。

だが一方で、このようなブランドのもつ差別化と競争優位性は、まさにレピュテーションにも当てはまるだろう。つまり、高いレピュテーションをもつ企業もまた、顧客、従業員、株主との関係においては、同様の差別化と競争優位性をもたらすのである（Fombrun and van Riel, 2004, pp.8-13）。したがって、レピュテーションもコーポレート・ブランドも、第一次ステークホルダーとの関係においては、概念としての違いはほとんどないと考えられる。

前節の 3.2 で論じたように、企業が明確なアイデンティティを構築し、これを継続的に見直しながらマネジメントしていくことで、イメージが収れんして認知の集積となり、レピュテーションが形成される。こうした一連のプロセスを成功させるためには、すべてのステークホルダーを対象とする、統合型コミュニケーションを展開することが不可欠である。双方向性をもった誠実かつ地道なコミュニケーションを続けることによって、第一次ステークホルダーとの間にコーポレート・ブランドが形成され、同時に、彼らを含むその他すべてのステークホルダーとの間にレピュテーションが形成されるのである。

5. コーポレート・アイデンティティ構築の実践

コーポレート・アイデンティティの構築を図る際に重要となるのは、アイデンティティを構成する基本要素（2.2 を参照）がお互い一貫したつながりとなるように、現状の組織と活動を見直し、修正を加えるということである。Balmer (1995) と Argenti (2003, pp. 65-70) は、アイデンティティをマネジメントするためのフレームワークを提案している。これを参考にして、アイデンティティ構築の具体的なプロセスについて考察してみたい（図 1 参照）。

ステップ1：理念・ビジョンの確立

いかなる企業も、自分たちの企業は何なのか、何のために存在するのか、という企業のよって立つミッションやビジョンなど、経営の理念を持っている。こうした理念の中には変えてはいけけないものと、必要に応じて変えなければいけないものがある。たとえば、事業の多角化や、経営環境の変化などにより、現行の理念がもはや実態に合わなくなっているのであれば、やはり変える必要があるだろう。したがって、まずは現状を踏まえたうえで、企業の実態と方向性を正確に反映する新たな理念やビジョンを確立しなければならない。

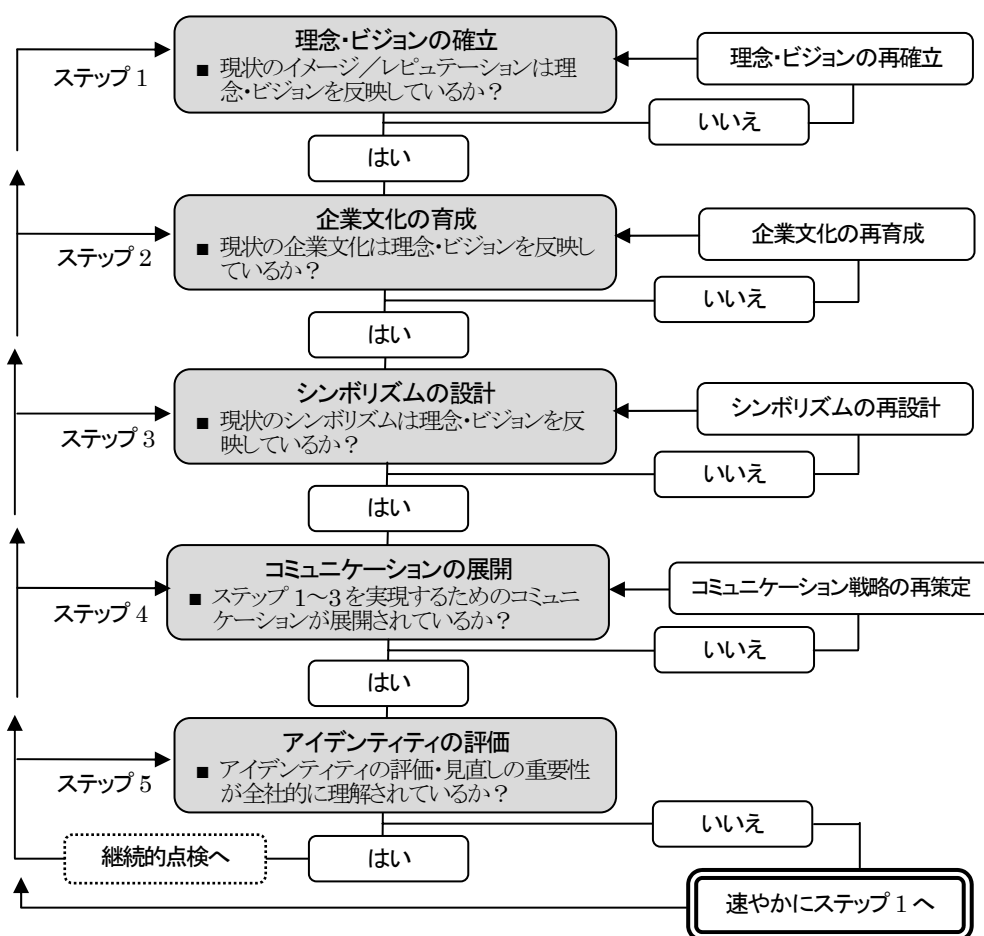
そのためには、社内外のステークホルダーに対する調査が必要となる。自分たちの企業がどのように認識されているのかを把握するためのイメージ／レピュテーション調査である。顧客、従業員、株主、取引先といった主要ステークホルダーに加え、報道関係者や有識者、監督官庁など、できるだけ広範なステークホルダーに対して調査を行い、彼らの認識との間のギャップの把握に努める。そのうえで、ギャップを埋め

るためには、どのような企業になるべきなのか、あるいはなりたいのか、というミッションやビジョンを再確認し、経営の理念を確立するのである。

ステップ2：企業文化の育成

次に行うべきことは、理念・ビジョンと企業文化とのギャップの把握である。企業文化とは従業員の間で共有される価値観や信念、行動様式のことである。つまり、従業員が企業という組織の一員として行動する際の拠りどころとなるもので、仕事のやり方そのものといえるだろう。この企業文化との間にギャップがある限り、いくら立派な理念やビジョンを掲げてみても全く意味がない。なぜならば、理念やビジョンは社内に浸透させ、仕事に生かしてこそ価値があるからである。従業員一人ひとりが理念・ビジョンを実践し、これを社内に深く浸透させ、そこから社外に向けてあふれ出させるようにすることが重要である。理念・ビジョンを忠実に反映する企業文化を育成することが、アイデンティティ構築の大きなカギとなる。

【図1】アイデンティティ構築のフレームワーク



(出所) Balmer (1995) を基に作成

ステップ3：シンボリズムの設計

アイデンティティ構築におけるシンボルには、ロゴや色といった視覚的な非言語メッセージだけでなく、名称やスローガンといった言語メッセージも含まれる。これらすべてのシンボルは、企業の理念やビジョンを象徴したものでなければならない。理念・ビジョンとの間にギャップが生じていないかどうかを把握するため、企業の扱う製品・サービスのデザインやパッケージ、広告、パンフレット、出版物、文具類など、すべてのシンボル系項目の言語・非言語メッセージの内容を見直す必要がある。もしギャップが生じていれば、これを埋めるために、新たなシンボルの設計に取り組まなければならない。理念・ビジョンを正確に象徴したシンボルは、いかなる変革に対しても、極めて大きな触媒効果をもたらすはずである。

ステップ4：コミュニケーションの展開

コーポレート・アイデンティティの構築は、コミュニケーションのプロセスそのものである (Argenti, 2003, p.70)。ステップ1から3のプロセスが成功するかどうかは、効果的なコミュニケーションを展開できるかどうかにかかっている。とりわけ、理念やビジョンを浸透させるための、強力な社内コミュニケーションプログラムが必要となる。さらに、これを実行するための、トップマネジメントによる確固たるコミットメントも不可欠である。

新たな理念やビジョンの浸透には、当然ながら社内での抵抗が予想される。そこでトップマネジメントの役割が重要となる。理念・ビジョンを明確かつ速やかに伝え、理解を求めることができるのはリーダーシップにおいてほかにはない。コミュニケーションは、まさにトップマネジメントが取り組むべき課題なのである。新たな理念・ビジョンへの理解が従業員の間で徹底されれば、これが内部にとどまらず、顧客や株主など外部のステークホルダーにまで伝わっていく。つまり、まず内を固めて外に働きかける、トップ主導によるコミュニケーションが不可欠となるのである。このため、コミュニケーション担当者との緊密な連携の下に、トップマネジメントを巻き込んだ適切なコミュニケーション戦略を策定する必要がある。

ステップ5：アイデンティティの評価

アイデンティティの構築は一回限りで終わるものではない。継続的に見直し、必要に応じて修正していく必要がある。そのためには定期的にアイデンティティの評価を行わなければならない。先に、アイデンティティ・マネジメントの目標はレピュテーションの確立にあると指摘した。したがって、アイデンティティを評価するためには、定期的にイメージ／レピュテーションの調査を行う必要がある。調査の結果、アイデンティティとイメージ／レピュテーションとの間にギャップが存在しなければ、企業は自らが望むような形でステークホルダーからの認知を得られていることになり、適切なアイデンティティが確立されているといえる。しかし、ギャップが存在するならば、アイデンティティの修正が必要となる。速やかにステップ1に戻り、アイデンティティ構築のプロセスを繰り返さなければならない。

6. おわりに

コーポレート・アイデンティティは、さまざまな研究分野にまたがる学際的な概念である。それゆえに、概念をめぐる混乱や誤解が生じているのは残念なことである。ここ数年、アイデンティティに関する文献がブランドの分野に集中していることから、アイデンティティは単なるブランディングのツールであるかのような誤解も一部では広がっている。

こうした状況は日本も同じであり、アイデンティティの課題は、いまやほとんどブランド論にとって代わられてしまった感がある。コーポレート・アイデンティティは「CI」と略称され、あたかもロゴやシンボルマークといった、ビジュアル・アイデンティティと同義であるかのような、表層的な理解が一般的となっている。これではコーポレート・アイデンティティが本来もつはずの多様な潜在力が生かされずに終わってしまう。

グローバル化の一段の進展や競争の激化などを背景に、多くの企業が事業の再編や戦略の見直しといった経営課題に直面している。コーポレート・アイデンティティは変革管理に役立つ概念である。アイデンティティの構築を適切に行えば、企業はあらゆる分野において変革を起こすことができる。経営者の多くがアイデンティティの概念を再認識し、その課題に積極的に取り組んでいくことが望まれる。

【注】

- (1) バベルの塔とは、旧約聖書創世記に記されている伝説の塔のこと。ノアの洪水後、人間が天にも届くような高い塔を築き始めたのを神が見てそのおごりを怒り、人々の言葉を混乱させ建設を中止させたという（大辞林）。

【参考文献】

- Aaker, D. A. (1996), *Building Strong Brands*, New York: Free Press. (陶山計介他 [訳] 『ブランド優位の戦略 顧客を創造する BI の開発と実践』ダイヤモンド社, 1997)
- Abratt, R. (1989), "A New Approach to the Corporate Image Management Process", *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, No. 1, pp.63-76.
- Argenti, P. A. (2003), *Corporate Communication*, 3rd Edition, Boston: McGraw-Hill/ Irwin.
- and Forman, J. (2002), *The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business*, New York: McGraw-Hill. (矢野充彦 [監訳] 『コーポレート・コミュニケーションの時代』日本評論社, 2004)
- Baker, M. J. and Balmer, J. M. T. (1997), "Visual identity: trappings or substance?", *European Journal of Marketing*, Vol. 31, Issue 5, pp.366-382.
- Balmer, J. M. T. (1995), "Corporate Branding and Connoisseurship", *Journal of General Management*, Vol. 21, No. 1, pp.24-46.
- Clarkson, M. B. E. (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp.92-117.
- Cornelissen, J. (2004), *Corporate Communications: Theory and Practice*, London: Sage Publications.

- (2011), *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, 3rd Edition, London: Sage Publications.
- Downey, S. M. (1986), “The Relationship between Corporate Culture and Corporate Identity”, *Public Relations Quarterly*, Vol. 31, Issue 4, pp.7-12.
- Dutton, J. E. and Dukerich, J.M. (1991), “Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation”, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, pp.517-554.
- Ettenson, R. and Knowles, J. (2008), “Don’t Confuse Reputation with Brand”, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 49, No.2, pp.19-21.
- Fombrun, C. J. (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston: Harvard Business School Press.
- and van Riel, C. B. M. (2004), *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. (花堂靖仁 [監訳] 『コーポレート・レピュテーション』 東洋経済新報社, 2005)
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- Gray, E. R. and Balmer, J.M.T. (1998), “Managing Corporate Image and Corporate Reputation”, *Long Range Planning*, Vol. 31, Issue 5, pp.695-702.
- Hatch, M. J. and Schultz, M. (2000), “Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image, and Culture in Organizations”, in M. Schultz, M.J. Hatch, and M.H. Larsen (eds.), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand* (pp. 11-35), Oxford & New York: Oxford University Press.
- (2001), “Are the Strategic Stars Aligned for your Corporate Brand?”, *Harvard Business Review*, February, pp. 128-134.
- Keller, K. L. (2008), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 3rd Edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall. (恩蔵直人 [監訳] 『戦略的ブランド・マネジメント』 東急エージェンシー, 2010)
- Olins, W. (1978), *The Corporate Personality: An Inquiry into the Nature of Corporate Identity*, London: Design Council.
- (1989), *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible through Design*, London: Thames and Hudson.
- (1995), *The New Guide to Identity*, London: Gower.
- Schultz, M. (2005), “A Cross-Disciplinary Perspective on Corporate Branding”, in M. Schultz, Y. M. Antorini and F. F. Csaba (eds), *Corporate Branding: Purpose/People/Process* (pp.23-55), Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- van Riel, C. B. M. and Balmer, J.M.T. (1997), “Corporate identity: the concept, its measurement and management”, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, Issue 5/6, pp.340-355.
- 青木幸弘・恩蔵直人 [編] (2004) 『製品・ブランド戦略』 有斐閣。
- 伊藤邦雄 (2000) 『コーポレートブランド経営』 日本経済新聞社。
- 亀井昭宏 [総合監修]・電通広告事典プロジェクトチーム [編] (2008) 『電通広告事典』 電通。

(2012 年 9 月 11 日受理)